

French, Martin

Peter Speck (Hrsg.): Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt. Wiesbaden: Gabler Verlag 2009, 522 S. [Rezension]

Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 11 (2012) 4



Quellenangabe/ Reference:

French, Martin: Peter Speck (Hrsg.): Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt. Wiesbaden: Gabler Verlag 2009, 522 S. [Rezension] - In: Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 11 (2012) 4 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-185774 - DOI: 10.25656/01:18577

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-185774>

<https://doi.org/10.25656/01:18577>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR)

**Rezensionszeitschrift für alle Teilbereiche der
Erziehungswissenschaft
ISSN 1613-0677**

Die Rezensionen werden in die Zeitschrift mittels eines
Peer-Review-Verfahrens aufgenommen.

Weitere Informationen: <http://www.klinkhardt.de/ewr/>

Kontakt: EWR@klinkhardt.de

EWB 11 (2012), Nr. 4 (Juli/August)

Peter Speck (Hrsg.)

Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung

Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt

Wiesbaden: Gabler Verlag 2009

(522 S.; ISBN 978-3834915610; 49,95 EUR)

Der bereits in der 4. Auflage erschienene vorliegende Sammelband stellt verschiedene Ansätze innovationsorientierter strategischer Personalentwicklung für immer komplexer werdende Arbeitsmärkte vor. Hierbei stellen alle Beiträge auf ihre jeweilig individuelle Art und Weise das Konzept der „Employability“ (Beschäftigungsfähigkeit) in den Fokus der Betrachtungen. Die in dem Sammelband erläuterten konzeptionellen Ansätze zukunftsfähiger „Employability“ werden dabei als mögliche, Gewinn versprechende und nachhaltige Optionen bzw. „Werkzeuge“ für verstärkt dynamisierte und flexibilisierte Arbeitsmarkt- und Belegschaftsstrukturen dargestellt. Hierzu werden zu Beginn mit verschiedenen einleitenden Beiträgen die das Konzept der „Employability“ beeinflussenden globalen Trends und Entwicklungen, wie z.B. der demografische Wandel, bildungssystemische Komplexitäten oder auch Fragen der Zuwanderung und Integration, erläutert. In der Folge werden dann konkrete Ansätze einer zukunftsfähigen und modernen Beschäftigungsfähigkeit bezogen auf die jeweilig möglichen Lebens- und Berufsabschnitte eines Menschen erörtert. Begonnen wird dabei mit der Beleuchtung von konzeptionellen Entwicklungsmöglichkeiten der „Employability“ im Hinblick auf den Fachkräftenachwuchs (Teil I). Weiterführend werden dann Modelle tragfähiger Beschäftigungsfähigkeit von bereits am Arbeitsmarkt etabliertem Fachpersonal beleuchtet (Teil II). Abschließend stellt der Sammelband Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten und Prozessstrukturen hinsichtlich einer quasi lebenslang angepassten „Employability“ für ältere Arbeitnehmer heraus (Teil III).

Um die Notwendigkeit konzeptioneller Ansätze einer umfassenden „Employability“ von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt in einen kausalen Kontext zu setzen, werden in den einleitenden Beiträgen v.a. die Megatrends, welche aus wissenschaftlicher wie auch gesellschaftlicher Sichtweise einen Einfluss auf die Arbeitswelt haben, gekennzeichnet.

Hierzu charakterisiert Walter Chancen und Risiken, welche Migrationsprozesse für den Arbeitsmarkt mit sich bringen können und leitet daraus Herausforderungen sowie Zukunftsperspektiven der Migration in Europa ab (5ff). Lenzen weist in der Folge konkrete Defizite im Bildungswesen Deutschlands heraus und gibt ableitend davon Empfehlungen zum Schulsystem, zur Professionalisierung des Lehrpersonals, für die Aus- und Weiterbildung und für den Hochschulbereich (11ff).

Dass Menschen mit Zuwanderungshintergrund eine große faktische Chance statt ein Problem für den (Bildungs-)Standort Deutschland darstellen, weist Eichert im Anschluss durch die Beleuchtung von Aspekten wie u.a. dem vorhandenen Aufstiegswillen, den steigenden Integrationsmöglichkeiten, den optimierten Kooperationsstrukturen von Schulen mit Unternehmen sowie den sich stetig verbessernden Chancen von Arbeitnehmern mit Zuwanderungshintergrund im Bereich der betrieblichen Personalentwicklung aus (26ff).

Die einleitenden Aufsätze abrundend fokussieren Schlick, Mütze-Niewöhner und Köttendorf den unternehmerischen Blick auf „Employability“ und stellen hierbei heraus, dass durch den enormen Einfluss der demografischen Entwicklung, Unternehmen sich zunehmend innovationsorientierten und professionalisierten Demografie-Beratungsprozessen stellen sollten und somit im optimalen Fall interne und/oder externe „Demografie-Lotsen“ in ihren Betrieben etablieren sollten, welche dann, v.a. unternehmens-, regional- und branchenspezifisch geschult, bei strategischen Personalmanagement-Fragen im Hinblick auf den Einfluss der Demografie beraten können bzw. sollten (47ff).

Im Teil I dieses Sammelbandes werden in erster Linie die Entwicklungs- und Umsetzungsmöglichkeiten von konkreten konzeptionellen Ansätzen einer modernen „Employability“ im Hinblick auf den potenziellen Fachkräftenachwuchs erläutert. Hierbei kristallisieren sich verschiedene mögliche strategische Modelle und prozessuale Konzeptionen für die Etablierung einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit bereits in den Lebensphasen des allgemeinbildenden Schulbereichs, der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie des akademischen Bildungsbereichs heraus.

Speck und Zipf stellen zu Beginn konkrete Modelle moderner privater Studienfinanzierungen, hierbei in erster Linie die Form der Bildungsfonds-Finanzierung von leistungsstarken Studierenden durch Unternehmen (mit Rückzahlungsverbindlichkeit durch die Studierenden), vor und stellen diese als Chance für eine Sensibilisierung bzw. Förderung des Ansatzes der „Employability“ bereits im Studium heraus, da sie quasi als „Investition in die eigene Zukunft“ sowohl für die Studierenden als auch die Unternehmen angesehen werden können (67ff).

Dass Unternehmen in der Zukunft verstärkt auf neue Konzepte der Gewinnung von Fachkräftenachwuchs angewiesen sind, weisen Kirschner und Stegenritt in der Folge durch die Darstellung moderner Methoden der Nachwuchssicherung am Beispiel der Robert Bosch GmbH aus (80ff). Jochmann stellt zudem heraus, dass es bezüglich einer, auf „Employability“ basierenden, Organisation und Umsetzung von Bewerbungs- und Auswahlprozessen, besonderer Strukturen und Steuerungs- sowie Führungsaufgaben bedarf (102ff).

Dietl weist aus, dass das unternehmerische Umfeld von Prozessen der Aus- und später auch der Fort- sowie Weiterbildung einen entscheidenden Einfluss auf die Möglichkeiten der Umsetzung einer nachhaltigen „Employability“ für die Bildungsrezipienten bzw. Arbeitnehmer inne hat und hierbei die Ausbildungsstrukturen sich an einer „Leistungstriade“ aus „Wollen“, „Können“ und v.a. auch „Dürfen“ ausrichten sollten (117).

Auch beim Übergang vom Studium in den Beruf spielt eine möglichst optimale „Employability“ eine herausragende Rolle – sowohl für die Bildungsabsolventen und künftigen Arbeitnehmer als auch für die Betriebe sowie für einen funktionierenden Arbeitsmarkt. Dieses beleuchtet Rössle am Beispiel des Studiums an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg konkreter, indem er als Erfolgsfaktoren einer zukünftigen „Employability“ der Absolventen v.a. Praxisnähe durch Praxisphasen sowie die praxisbezogenen Lehrveranstaltungen, kurze Studiendauer, kleine Kursgruppen, finanzielle Unabhängigkeit der Studierenden sowie hohe Übernahmequoten durch den Arbeitsmarkt anführt (133).

Die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren von „Lernenden Regionen“, in denen die Unternehmen, die Bildungsinstitutionen und die Arbeitnehmer sich den Ansprüchen der „Employability“ stellen müssen, weist Koch in erster Linie durch die Begründung des Paradigmas „Berufsausbildung als Unternehmensziel“ aus (137). Hierbei stellt er eine, in den Unternehmen einer Region etablierte, zukunftsorientierte Berufsausbildung als einen „Segen für die Region“ dar und weist aus, dass es für eine darin etablierte „Vermittlungskultur einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit“ v.a. der Qualifikationsverbesserung bei Schulabgängern, der Beseitigung von Ausbildungshemmnissen und der Förderung von Leistung bedarf (139ff).

Teil II stellt in erster Linie personalpolitische bzw. - konzeptionelle Ansätze von moderner „Employability“ bezogen auf bereits im Beruf Tätige in den Vordergrund und bezieht hierbei partiell auch noch einmal den dafür zu optimierenden Übergang von der (v.a. akademischen) Ausbildung in das Berufsleben mit ein. In diesem Zusammenhang werden in den verschiedenen Beiträgen v.a. Konzepte der Qualifikation und Kompetenzentwicklung beleuchtet, welche einer optimierten „Employability“ zuträglich sind bzw. sein können.

Fuchs erörtert die enorme Wichtigkeit von Personal und dessen stetig optimaler „Employability“, hierbei v.a. von Führungskräften in Unternehmen, als wichtigstes „Strategisches Kapital“ von Betrieben, und weist zur kausalen Grundlegung hierfür die vorherrschenden Paradigmenwechsel „Mensch statt Maschine“, „Netze statt Pyramiden“, „Wert-Schöpfung durch Wert-Schätzung“, „Werde-Gang statt Auf-Stieg“ und „Marktwirtschaft statt Richtlinien“ aus (215ff).

Dass auch der Aspekt einer in Unternehmen wachsenden Interkulturalität einen wesentlichen Einfluss auf die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Führungskräften hat und auch regelmäßig die Kosten von interkulturellem Missmanagement und somit die Entwicklung/ Optimierung interkultureller Managementfähigkeiten berücksichtigt, analysiert, diskutiert und evaluiert werden sollten, erläutert Walsh anhand von Beispielen interkultureller Unternehmenskommunikation (228ff).

Bruch und Sauter stellen heraus, dass der Einfluss der „Neuen Medien“, in diesem Beitrag konkret der Aspekt des Blended Learning mit Social Software (Web 2.0), neue Optionen der Kompetenzentwicklung ermöglicht und somit durch die Integration von formellem und informellem Lernen mit Social Software (Web 2.0) bzw. deren Kombination und systematischem Wissensmanagement in einem ganzheitlichen Lernprozess den Anforderungen der künftigen Arbeitswelt Rechnung getragen werden kann (279ff).

Sattelberger stellt ein globales Arbeitskostenmanagement in Betrieben, im Sinne von Unternehmen als Chancen- und Risikogemeinschaften in denen das Unternehmen insgesamt sowie auch die Mitarbeiter als „Teil des großen Ganzen“ geteilte Verantwortung für Unternehmensinitiativen tragen, als Fundament einer modernen Personalpolitik dar (309ff). Hierzu weist er u.a. das „Continental-Kleeblatt der Berufs- und Beschäftigungsfähigkeit“ aus, welches durch die Handlungsfelder (= Felder des gegenseitigen Co-Investments von Unternehmen und Arbeitnehmer) „Altersvorsorge/ Gesundheit“, „Erfolgs- und Risikobeteiligung“, „Qualifizierung und lebenslanges Lernen“ und „Kommunikation, Einbindung und Beteiligung“ gekennzeichnet ist

(314ff).

Dass sämtliche Ansätze des Konzeptes der „Employability“ sowie das „Globale Konzept der Beschäftigungsfähigkeit“ allgemein keinen zwingenden Realisierungsanspruch haben, sondern Auseinandersetzungen mit den jeweiligen unternehmens-, regional- oder auch branchenspezifischen Rahmenbedingungen bzw. Ausgangssituationen und daraus abgeleiteten konkreten und auf die betreffenden Zielgruppen abgeleiteten Aktionsprogrammen bedürfen, weist Scholz in seinem Beitrag aus (357ff).

In Teil III geht es um konkrete Ansätze bzw. konzeptionelle Modelle von „Employability“ speziell für die Gruppe der älteren Arbeitnehmer, welche am Ende ihrer beruflichen Laufbahn stehen. Hierbei wird v.a. auf Kompetenzentwicklungs- sowie damit verbunden auf Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungskonzeptionen für eine nachhaltige Erhaltung, Weiterentwicklung und Unternehmenseinbindung des Know-hows älterer Mitarbeiter abgestellt.

Uepping weist den Ansatz eines altersintegrativen Personalmanagements als maßgeblichen Erfolgsfaktor einer zukunftsfähigen Unternehmenspolitik aus, indem er das implizite Wissen und die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter als nachhaltige, das Unternehmen allerfassende Kompetenzen und somit als strategischen Erfolgsfaktor sieht (405ff).

Spießhofer kristallisiert den Bereich der unternehmensinternen sowie -externen Unternehmensberatung als eine maßgebliche Perspektive für erfahrene ältere Mitarbeiter und somit als Mittel einer „Sustainable Employability“ heraus, wobei er hierbei v.a. das langjährig gereifte Netzwerk, die tiefe Kenntnis einer Branche und die reife Perspektive zu wesentlichen Themen und Märkten als Grundlagen einer nachhaltigen Beratertätigkeit ausweist (421).

Um ältere Mitarbeiter auch im hohen Berufsalter noch längerfristiger und zufriedener an das Unternehmen zu binden, stellt Baldin „Employability“ für ältere Mitarbeiter als eine neue Herausforderung in der Personal- und Organisationsentwicklung dar, indem er Innovationen für ein altersgerechtes Miteinander in Unternehmen skizziert, wie z.B. die Etablierung von „Workout-Lebenstrainings“, als auch Tipps zum Halten älterer Mitarbeiter, wie z. B. Best-Practice-Projekte mit altersgemischten Teams, gibt (435ff).

Zusammenfassend kann attestiert werden, dass der Band in seinen zahlreichen Beiträgen und Schilderungen zum großen Themenkomplex „Employability“ einen sehr guten, sowohl wissenschaftlich als auch praxisorientierten Überblick über mögliche konzeptionelle Ansätze einer modernen Beschäftigungsfähigkeit gibt. Hierbei werden verschiedenste persönlich-individuelle Einflussfaktoren einer „Sustainable Employability“ jedes einzelnen Menschen, wie z.B. Bildungsbiografie und Bildungsstand, Alterstruktur, Unternehmensstellung, Zuwanderungshintergrund usw. verständlich und illustrativ berücksichtigt. Zudem wird auch stets der „Employability“-Blickwinkel der Unternehmen, hierbei v.a. auch der dortigen Führungskräfte, im Kontext der Megatrends beleuchtet und aufgezeigt, wie diese durch adäquate, moderne und innovationsorientierte

Beschäftigungsfähigkeits(weiter-)entwicklungsmodelle eine optimierte strategische Personal- und Organisationsentwicklung vornehmen können bzw. müssen.

Martin French (Rostock)

Martin French: Rezension von: Speck, Peter (Hg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung, Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt. Wiesbaden: Gabler Verlag 2009. In: EWR 11 (2012), Nr. 4 (Veröffentlicht am 02.08.2012), URL: <http://www.klinkhardt.de/ewr/3834915610.html>